

IA e a voz do empregado: O Conselho sob pressão

Luiz Claudio Guimaraes e Silva

Em artigo recentemente publicado no Migalhas “ **IA pode reequilibrar o poder entre o Estado e cidadãos**”, argumentei que uma das consequências potencialmente mais transformadoras da inteligência artificial talvez não esteja na substituição do trabalho humano, mas na redução das históricas assimetrias de informação, conhecimento e capacidade analítica que separam o cidadão das grandes instituições.

A mesma transformação pode ocorrer dentro das empresas.

Durante décadas, uma das principais fontes de poder da alta administração não foi apenas a autoridade formal decorrente da estrutura societária. Foi também uma enorme **assimetria de conhecimento**.

O CEO tinha acesso aos consultores estratégicos. O CFO, aos bancos de investimento e especialistas financeiros. O Conselho de Administração, aos grandes escritórios de advocacia, auditores, consultorias e relatórios preparados por equipes especializadas.

O empregado comum tinha, na melhor das hipóteses, mecanismos de busca na internet.

A inteligência artificial generativa e, sobretudo, o surgimento dos **agentes de inteligência artificial** podem começar a desmontar essa arquitetura informacional.

E isso pode ter consequências relevantes não apenas para o Direito do Trabalho, mas para o **Direito Empresarial e a própria governança das sociedades empresária**.

Do chatbot ao “Conselho de Administração de bolso”

Estamos ainda no início dessa transformação.

A primeira geração de inteligência artificial generativa colocou ferramentas generalistas nas mãos de milhões de pessoas. A próxima etapa poderá ser consideravelmente mais disruptiva: **agentes de IA especializados e diretamente disponíveis ao consumidor**.

É perfeitamente possível imaginar empresas B2C oferecendo, por assinatura, agentes especializados em Direito do Trabalho, estratégia empresarial, finanças corporativas, contabilidade, análise de demonstrações financeiras, negociação e governança corporativa.

Um trabalhador poderá perguntar a um agente especializado:

Minha empresa anunciou uma reestruturação e justificou a decisão pela necessidade de redução de custos. Essa justificativa é consistente com os números divulgados pela própria companhia?

O agente poderá analisar demonstrações financeiras, apresentações a investidores, comunicados ao mercado, informações públicas, notícias e dados setoriais.

Outro empregado poderá perguntar:

A companhia afirma que precisa reduzir 10% do quadro para preservar margens. Existem alternativas financeiramente plausíveis?

Em segundos, diferentes agentes poderão construir cenários, comparar empresas semelhantes e analisar as premissas utilizadas pela administração.

Um terceiro poderá perguntar:

Esta alteração na minha remuneração está de acordo com a legislação trabalhista, meu contrato e os precedentes aplicáveis?

Aquilo que anteriormente poderia exigir horas de pesquisa ou a contratação de profissionais especializados poderá progressivamente tornar-se acessível pelo preço de uma assinatura mensal.

O resultado poderá ser o surgimento de algo próximo a um “**Conselho de Administração de bolso**”.

Não porque o empregado passará a administrar a companhia, mas porque terá capacidade inédita para **compreender, analisar e questionar as decisões daqueles que a administram**.

A literatura começa a identificar a redução da vantagem informacional do gestor

Essa hipótese não surge no vazio.

Pesquisa recente apresentada na Academy of Management, “**Demand for Managerial Roles: Firms’ Anticipatory Responses to Generative AI**”, encontra evidências de que a inteligência artificial generativa pode reduzir justamente uma das vantagens tradicionalmente associadas à posição gerencial: a concentração de conhecimento e capacidade de solução de problemas.

O estudo identifica redução relevante na demanda por posições gerenciais entre empresas mais expostas à GenAI, acompanhada de efeitos sobre posições não gerenciais.

O fenômeno sugere que a IA não está apenas automatizando determinadas tarefas. Ela pode estar **alterando a própria justificativa econômica de determinadas camadas hierárquicas**.

Se um empregado passa a resolver, auxiliado por IA, problemas que anteriormente precisavam ser escalados a gestores ou especialistas, uma parcela da vantagem informacional proporcionada pela hierarquia diminui.

A IA não elimina necessariamente a hierarquia societária.

Mas pode reduzir drasticamente a **hierarquia cognitiva**.

A democratização da expertise

Essa transformação encontra apoio também na literatura organizacional.

Em “**Generative AI and the social fabric of organizations**”, Baygi e Huysman trabalham com uma ideia particularmente relevante: a “**democratization of expertise**”.

Ferramentas de inteligência artificial generativa permitem que trabalhadores executem determinadas atividades antes dependentes de conhecimentos especializados, atravessando fronteiras tradicionais entre profissões, departamentos e competências.

Isso pode produzir tensões sobre expertise, autoridade e controle dentro das organizações.

A ideia ajuda a compreender por que o efeito empresarial da IA pode ser muito maior do que simplesmente aumentar produtividade.

Um engenheiro assistido por IA pode adquirir capacidade básica de análise jurídica.

Um advogado pode construir modelos financeiros.

Um analista financeiro pode analisar questões regulatórias.

Um representante sindical pode simular os impactos econômicos de propostas apresentadas durante uma negociação.

Nenhum deles necessariamente se transforma no especialista correspondente.

Mas todos passam a possuir capacidade significativamente maior de **formular perguntas, testar argumentos e identificar inconsistências**.

A democratização da expertise pode, portanto, produzir uma democratização parcial da capacidade de contestação.

A empresa como organização de pessoas

Essa transformação possui especial interesse para o Direito Empresarial.

A Professora Doutora Paula Forgioni, Professora Titular e Chefe do Departamento de Direito Comercial da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FDUSP), há muito chama atenção em seus trabalhos para a necessidade de compreender a empresa e os institutos empresariais a partir de sua realidade econômica concreta.

Em suas reflexões sobre a empresa, Forgioni ressalta uma dimensão que se torna especialmente importante diante da inteligência artificial: a empresa não pode ser compreendida apenas através da abstração da personalidade jurídica ou do capital. Ela é também atividade e organização, envolvendo um **grupamento de pessoas em torno de um escopo comum**.

Essa perspectiva oferece uma chave particularmente útil para analisar o fenômeno que agora começa a surgir.

A sociedade empresária possui personalidade jurídica, órgãos deliberativos e uma estrutura formal de poder. A empresa real, porém, funciona através de relações entre pessoas, contratos, incentivos, informações e decisões.

É justamente sobre essa **infraestrutura informacional da empresa** que a inteligência artificial começa a atuar.

Se informação e capacidade analítica deixam de estar concentradas exclusivamente na administração, nos controladores e nos profissionais especializados contratados pela companhia, modifica-se uma das condições concretas em que as relações empresariais são desenvolvidas.

O Direito Empresarial terá de observar essa mudança.

De “worker voice” para “AI-augmented worker voice”

Existe também crescente literatura sobre inteligência artificial e **worker voice**.

Estudos sobre a participação de trabalhadores nas decisões relacionadas à adoção de IA, inclusive pesquisas envolvendo *works councils* na indústria alemã de tecnologia, demonstram que mecanismos institucionais podem aumentar a capacidade dos empregados de influenciar decisões empresariais envolvendo sistemas algorítmicos.

Outros trabalhos recentes perguntam como a gestão algorítmica afeta a disposição dos empregados de se manifestarem dentro das organizações.

Essa literatura é importante.

Mas o vetor normalmente analisado é:

empresa ? inteligência artificial ? empregado.

A questão proposta aqui inverte essa perspectiva:

empregado ? inteligência artificial ? empresa.

Ou, mais precisamente:

**empregado + agentes de IA ? capacidade ampliada de escrutínio ?
administração e Conselho.**

Essa inversão pode abrir um novo campo para o debate sobre *worker voice*.

Não se trata apenas de proteger o empregado das decisões tomadas por algoritmos.

Trata-se de compreender o que ocorre quando **o próprio empregado utiliza algoritmos para avaliar aqueles que tomam as decisões.**

Podemos estar diante do surgimento de uma verdadeira **AI-augmented worker voice**: uma voz do trabalhador amplificada pela capacidade cognitiva proporcionada pela inteligência artificial.

O empregado aumentado

Essa perspectiva também encontra suporte empírico.

Estudos recentes envolvendo *knowledge workers* identificam uma possível via de **empowerment** associada ao uso de inteligência artificial generativa, inclusive através do aumento da *self-efficacy* e da capacidade de compartilhar conhecimento.

É uma perspectiva importante porque grande parte do debate público continua concentrada em uma pergunta:

A inteligência artificial substituirá trabalhadores?

Talvez a pergunta seja excessivamente estreita.

Antes de substituir o empregado, a IA pode **aumentá-lo**.

O trabalhador do futuro poderá não ser simplesmente um profissional utilizando um software. Poderá ser um profissional acompanhado permanentemente por uma pequena equipe virtual de especialistas.

Um agente jurídico.

Um agente financeiro.

Um agente estratégico.

Um agente de negociação.

Individualmente, cada uma dessas ferramentas pode parecer apenas mais uma aplicação de produtividade.

Combinadas, entretanto, elas podem alterar a relação entre **conhecimento e poder dentro da empresa.**

Quando 5 mil empregados ganham 5 mil equipes de analistas

Considere uma grande empresa com 5 mil empregados.

Até recentemente, a capacidade de cada trabalhador de analisar criticamente decisões empresariais era limitada pelo tempo, formação profissional e acesso a especialistas.

Imagine agora que cada um deles tenha acesso a agentes capazes de analisar Direito do Trabalho, estratégia, finanças e governança.

A companhia não ganhou simplesmente 5 mil usuários de inteligência artificial.

Ganhou potencialmente **5 mil novas unidades de capacidade analítica distribuída**.

Decisões sobre fechamento de unidades, remuneração executiva, reorganizações societárias, terceirizações, aquisições, demissões coletivas ou investimentos poderão ser submetidas a grau de escrutínio interno muito superior ao atual.

Sindicatos poderão incorporar os mesmos instrumentos.

Representantes dos trabalhadores poderão chegar a negociações coletivas munidos de modelos financeiros, comparáveis internacionais, análises jurídicas e simulações econômicas anteriormente disponíveis quase exclusivamente à contraparte empresarial.

Não significa que estarão necessariamente certos.

Significa que estarão **mais capacitados para formular as perguntas certas**.

E perguntas melhores alteram relações de poder.

O Conselho sob pressão

É aqui que o fenômeno deixa de ser apenas trabalhista e passa diretamente para o campo da **governança corporativa**.

A literatura jurídica recente já começa a investigar os efeitos da inteligência artificial sobre os deveres dos administradores.

Deirdre Ahern, em “**Directors’ duties in the age of agentic artificial intelligence**”, analisa como Conselhos devem navegar questões envolvendo *corporate purpose*, deveres dos administradores e interesses dos empregados diante da adoção crescente de inteligência artificial.

Mas existe uma segunda pergunta, menos explorada:

O que acontece com o próprio poder e a accountability do Conselho quando aqueles afetados por suas decisões passam a possuir agentes artificiais capazes de analisá-las e contestá-las?

No Brasil, essa pergunta encontra terreno particularmente interessante na **Lei 6.404/1976 — Lei das Sociedades por Ações**.

O artigo 142 não atribui ao Conselho de Administração uma função meramente cerimonial. Cabe-lhe fixar a orientação geral dos negócios da companhia, eleger e destituir diretores e, especialmente, nos termos de seu inciso III, **fiscalizar a gestão dos diretores**, podendo examinar livros e papéis da companhia e solicitar informações sobre contratos e outros atos.

A fiscalização é, portanto, parte integrante da arquitetura legal da governança societária brasileira.

A inteligência artificial não transfere essa competência aos empregados.

Um trabalhador munido de agentes de IA não se transforma em conselheiro, tampouco assume as responsabilidades jurídicas inerentes ao cargo.

Mas algo novo pode ocorrer fora dessa estrutura formal: **a capacidade cognitiva necessária para avaliar as premissas das decisões empresariais começa a ser distribuída pela organização**.

O dever de diligência diante de uma organização cognitivamente aumentada

A questão torna-se ainda mais interessante quando examinada à luz dos deveres dos administradores.

O artigo 153 da Lei das S.A. estabelece o **dever de diligência**. O artigo 154 determina que o administrador exerça suas atribuições para atingir os fins e atender aos interesses da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa.

A lei acrescenta o dever de lealdade no artigo 155 e disciplina conflitos de interesses no artigo 156.

A combinação desses dispositivos suscita uma questão que tende a ganhar importância:

quanto maior a capacidade tecnológica disponível para testar racionalmente uma decisão empresarial, maior poderá ser a pressão para que o Conselho demonstre a diligência empregada na formação dessa decisão?

Considere-se uma reestruturação envolvendo milhares de demissões.

A administração afirma que ela é indispensável para preservar a sustentabilidade financeira da companhia.

Empregados, sindicatos ou investidores, entretanto, utilizam agentes especializados para analisar demonstrações financeiras, apresentações a

investidores, informações setoriais e decisões de empresas comparáveis. Os agentes identificam alternativas aparentemente plausíveis que não foram consideradas ou premissas econômicas que parecem inconsistentes.

Naturalmente, isso não torna correta a análise produzida pela IA nem substitui o juízo empresarial dos administradores.

Mas muda a qualidade do questionamento.

A discussão deixa de ser apenas:

“Discordamos da decisão.”

E pode passar a ser:

“Quais premissas levaram o Conselho a concluir que esta era a melhor alternativa para a companhia diante destas outras possibilidades economicamente identificáveis?”

Essa diferença pode ser relevante para a própria evolução prática do dever de diligência.

O empregado já pode chegar ao Conselho

Existe uma conexão ainda mais direta com a Lei das S.A.

O §1º do artigo 140 admite que o estatuto preveja **a participação de representantes dos empregados no Conselho de Administração**, escolhidos pelo voto destes em eleição organizada pela companhia conjuntamente com as entidades sindicais que os representam.

A possibilidade não é meramente teórica.

O Superior Tribunal de Justiça já enfrentou controvérsia envolvendo participação de trabalhadores ativos e aposentados no Conselho de Administração de sociedade anônima. No **CC 164.709/MG**, a Segunda Seção examinou essa participação em conexão com o artigo 7º, XI, da Constituição e definiu a competência da Justiça Comum para a controvérsia societária correspondente.

Imagine, então, o representante dos empregados no Conselho daqui a alguns anos.

Ele poderá não chegar à reunião apenas acompanhado das informações produzidas pelos sindicatos ou de sua própria experiência profissional.

Poderá chegar acompanhado de agentes capazes de analisar balanços, comparar decisões estratégicas, examinar precedentes jurídicos, testar cenários financeiros e identificar inconsistências entre documentos produzidos pela própria companhia.

Nesse caso, a **AI-augmented worker voice** deixa de atuar apenas fora dos órgãos societários.

Ela entra na própria sala do Conselho.

Poder empresarial e redução da subordinação cognitiva

É necessário olhar para o fenômeno também na direção oposta.

O empregador possui poder de direção, organização e fiscalização da atividade laboral. Esse poder, porém, não é ilimitado e deve ser compatibilizado com direitos fundamentais e direitos da personalidade dos trabalhadores.

A tensão ganhará dimensão inteiramente nova com agentes de IA.

A companhia certamente poderá estabelecer restrições legítimas à inserção de informações confidenciais, dados pessoais, propriedade intelectual ou segredos empresariais em sistemas externos de inteligência artificial.

Mas isso não resolve uma pergunta mais difícil:

pode o empregador impedir que o trabalhador utilize, fora dos sistemas corporativos e exclusivamente com informações públicas e legitimamente obtidas, um agente de IA para analisar criticamente uma decisão da administração?

Uma coisa é proteger informação confidencial.

Outra seria tentar preservar artificialmente uma **assimetria cognitiva** entre administração e empregados.

Há aqui uma interessante analogia com a **Súmula 269 do Tribunal Superior do Trabalho**. Segundo o enunciado, o empregado eleito para ocupar cargo de diretor tem, em princípio, o contrato de trabalho suspenso, ressalvada a hipótese em que permaneça a subordinação jurídica inerente à relação de emprego.

A IA não elimina essa subordinação jurídica.

O empregado continuará sujeito ao contrato de trabalho e às determinações legítimas do empregador.

Mas pode ocorrer algo diferente:

a manutenção da subordinação jurídica acompanhada da redução da subordinação cognitiva.

O empregado permanece juridicamente subordinado, mas torna-se progressivamente menos dependente da administração para compreender as razões econômicas, financeiras, jurídicas e estratégicas das decisões que o afetam.

A contestação também possui limites

O empowerment tecnológico do trabalhador tampouco significa que qualquer utilização de IA contra os interesses da companhia será juridicamente protegida.

Confidencialidade, boa-fé, proteção de dados, propriedade intelectual e segredos empresariais continuarão impondo limites.

Existe também interesse juridicamente protegido na reputação empresarial.

A **Súmula 227 do Superior Tribunal de Justiça** estabelece que “**a pessoa jurídica pode sofrer dano moral**”, construção relacionada especialmente à proteção de sua honra objetiva, reputação e credibilidade.

Isso significa que fiscalização cognitiva distribuída não pode ser confundida com licença para divulgar acusações falsas produzidas por sistemas de IA.

Se um agente artificial concluir erroneamente que administradores fraudaram demonstrações financeiras e essa acusação for divulgada publicamente sem verificação, estaremos diante de problema muito diferente daquele discutido aqui.

O acesso à capacidade analítica aumenta o poder de questionar.

Mas poder e responsabilidade caminham juntos.

Fiscalização cognitiva distribuída

Chegamos, então, à transformação central.

Historicamente, boa parte da governança corporativa procura solucionar problemas de agência por meio de Conselhos de Administração, conselheiros independentes, comitês, auditoria, *disclosure*, compliance e outras estruturas formais de fiscalização.

A inteligência artificial pode acrescentar um elemento diferente:

fiscalização cognitiva distribuída — ou distributed cognitive oversight.

A hipótese pode ser descrita através de uma sequência:

agentes de IA B2C ? democratização da expertise ? redução da assimetria informacional ? redução da hierarquia cognitiva ? AI-augmented worker voice ? fiscalização cognitiva distribuída ? maior contestabilidade das decisões empresariais.

Esse processo não transfere aos empregados as competências legais do Conselho.

Produz algo diferente.

Distribui pela organização uma parcela da **capacidade cognitiva necessária para escrutinar decisões**.

Empregados, investidores minoritários, sindicatos e outros stakeholders poderão progressivamente testar as justificativas apresentadas pela administração.

Nesse ambiente, talvez não seja suficiente ao Conselho afirmar que determinada decisão é “estratégica”.

Será necessário explicar por quê.

E a explicação poderá ser imediatamente submetida a centenas ou milhares de agentes artificiais procurando inconsistências, alternativas e pressupostos questionáveis.

A accountability empresarial poderá deixar de ocorrer apenas de cima para baixo ou através dos órgãos formalmente previstos pelo Direito Societário.

Poderá também surgir **de baixo para cima e de forma cognitivamente distribuída**.

Da empresa informacionalmente vertical à empresa contestável

A empresa tradicional é, em grande medida, informacionalmente vertical.

Informações são produzidas na base, consolidadas, sobem pela hierarquia, são analisadas pela administração e retornam na forma de decisões.

Agentes de IA podem tornar essa estrutura progressivamente mais horizontal.

Não porque eliminem o poder decisório dos administradores — nem deveriam fazê-lo —, mas porque democratizam parte da capacidade intelectual necessária para avaliar suas decisões.

A empresa poderá tornar-se, nesse sentido, mais **contestável**.

Não contestável no sentido de permanente conflito entre empregados e administradores, mas no sentido de que decisões precisarão sobreviver a um ambiente no qual número muito maior de pessoas possui instrumentos para submetê-las a escrutínio racional.

Isso pode inclusive melhorar a administração.

Um Conselho que sabe que suas decisões serão analisadas por investidores, empregados e stakeholders assistidos por inteligência artificial terá incentivos ainda maiores para fundamentá-las adequadamente.

A pressão pode produzir melhor governança.

A nova voz do empregado

Durante décadas discutimos mecanismos para dar voz aos empregados: sindicatos, representação coletiva, consultas, participação em Conselhos e sistemas internos de denúncia.

A inteligência artificial introduz uma forma diferente de empowerment.

Ela não concede necessariamente ao empregado um novo voto.

Concede algo potencialmente anterior ao voto:

capacidade de compreender.

E quem compreende melhor pode questionar melhor.

Quem questiona melhor participa mais efetivamente.

E quem participa de forma informada modifica a distribuição real de poder dentro das organizações.

No artigo anterior, sustentei que a inteligência artificial poderia contribuir para reequilibrar a relação entre cidadão e Estado.

Talvez estejamos diante de fenômeno semelhante no interior das empresas.

A literatura começa a demonstrar a democratização da expertise, a redução da vantagem informacional associada às hierarquias tradicionais, os efeitos da IA sobre *worker voice* e os novos desafios impostos aos Conselhos.

O próximo passo é compreender como esses fenômenos se combinam.

Generative AI may transform corporate governance not only because boards will use AI, but because those governed by corporate decisions will use AI to scrutinise the board.

O CEO continuará sendo CEO.

O Conselho continuará deliberando.

Os administradores continuarão responsáveis pelas decisões empresariais.

Mas, do outro lado da mesa, talvez não esteja mais apenas o empregado.

Estará o **empregado aumentado**, acompanhado por agentes jurídicos, financeiros e estratégicos capazes de analisar em segundos argumentos que anteriormente exigiam equipes inteiras de especialistas.

A inteligência artificial talvez não elimine a hierarquia empresarial.

Mas, ao reduzir a hierarquia cognitiva, poderá tornar o poder empresarial muito mais sujeito ao escrutínio daqueles sobre os quais ele é exercido.

Talvez o Conselho de Administração do futuro não tenha simplesmente de aprender a usar inteligência artificial.

Talvez tenha de aprender a governar uma empresa na qual **todos os demais também a utilizam**